**Содержание**

**Введение....................................................................................................................3**

**Глава 1. Историческое возникновение бюджета..............................................4**

**1.1 История бюджета..............................................................................................4**

**Глава 2. Технологии и способы составления годового бюджетирования...7**

**2.1 Цели и особенности технологии годового бюджетирования....................7**

**2.2 Способы составления годового бюджета.....................................................9**

**2.3 Классическая схема годового бюджетирования.......................................10**

**Глава 3. Подходы и целевые показатели годового бюджетирования........13**

**3.1 Подходы к бюджетированию........................................................................13**

**3.2 Целевые показатели годового бюджетирования......................................14**

**Заключение............................................................................................................34**

**Список использованных источников...............................................................35**

**Введение**

Значительный опыт в разработке систем бюджетирования позволяет утверждать, что рациональнее всего реализовать систему бюджетирования, включающую в себя фиксированный годовой бюджет, методику корректировки годовых планов и месячный бюджет для уточнения и детализации годового плана.

Исходя из стратегических целей компаний, годовой бюджет призван решить задачи распределения экономических ресурсов, находящихся в распоряжении организации. Разработка бюджета придает количественную определенность выбранным перспективам фирм.

 Целью данной работы является изучением годового бюджетирования и его составление.

 Первая глава посвящена рассмотрению истории возникновения бюджета.

 Во второй главе описана технология бюджетирования, цели, особенности и способы ее составления.

 В третьей главе рассмотрены подходы к бюджетированию, пошагово расписаны целевые показатели годового бюджетирования.

 Следует отметить, что тема бюджетирования на предприятии недостаточно широко изучена и освещена как в учебной литературе по теории финансов, так и в работах, помещенных на страницах журналов и газет.

**1 Историческое возникновение бюджета**

**1.1 История бюджета**

 Тема бюджета все время стоит на первом плане, когда говорят об устойчивости государства, региона или муниципалитета. Мы не замечаем сами, но большинство из нас начинает следить за ценой на нефть, когда говорят о возможных проблемах в бюджете из-за недопоступления налогов, или наоборот, когда цена на нефть у большинства аналитиков сопровождается эпитетом «перегрета».

 Сегодня мы возвращаемся к ранее поднятой теме о бюджете, чтобы начать серию статей и интересной информации по этой тематике. В мартовском номере представлена краткая история зарождения бюджета на Руси, наиболее интересные моменты построения государственных финансов. В последующих выпусках мы продолжим публиковать основные моменты бюджетной устойчивости государства и проследим основные закономерности пополнения доходных статей государственного бюджета.[1]

 Во времена Древней Руси впервые появилась должность казначея —хранителя княжеских ценностей, которые назывались казной. Состояние казны было предметом особой заботы для всех правителей: от великого князя до императора. В средние века государственные доходы и расходы не отделялись от доходов и расходов великого князя, царя, причем доходы поступали как в натуральной, так и в денежной форме.

 С образованием Русского централизованного государства в пользу московского князя стала собираться посошная подать. Кроме того, доходы казны формировались за счет таможенного, соляного, кабацкого и других сборов.

 В XV веке в России начала складываться двухзвенная бюджетная система унитарного государства, состоящая из великокняжеской казны (бюджета государства) и местных бюджетов, которые соответственно формировались за счет княжеских (т. е. государственных) налогов и местных сборов.

 Местные налоги были введены в Русском государстве в ХV веке: для содержания царских наместников и волостителей, выполнения ими возложенных на них административных и судебных функций, для решения местных хозяйственных задач с населения собирались денежные и натуральные сборы.

 В XVI веке сбором налогов стали ведать созданные территориальные органы — чети: Владимирская, Галицкая, Костромская, Новгородская. Население было обязано не только платить налоги, но и нести другие повинности (строительство и ремонт дорог и мостов, поставка подвод, прием на постой представителей власти). С городского населения собирались также оброки с лавок, кузниц, мастерских, мельниц и др., с народов Поволжья, Урала, Сибири - ясак, главным образом мехами. Помимо прямых налогов существовали косвенные, которые стали поступать в казну с введением винных откупов. В XVI веке появилась таможенная пошлина на заграничную торговлю, со второй половины XVI века в структуре государственной казны стала увеличиваться денежная часть и уменьшаться доля натуральных платежей и личных повинностей.

 В XVII веке доходы казны формировались из трех основных источников: налогов, доходов от перечеканки монет, доходов от казенной промышленности и торговли. Также в XVII веке были предприняты попытки составления государственной сметы, стал формироваться учет казенных доходов и расходов.

 Интересно: Во время правления Петра 1 был введен налог на бороду. Петр 1 повелел оценивать дворянские бороды в 60 рублей, первостатейные купеческие в 100 рублей, рядовые торговые – в 60 рублей, холопьи в 30 рублей. Крестьянин у себя в деревне носил бороду даром, но при въезде и выезде из города платил за нее 1 копейку. Банный налог – по указу 1704 года думные люди и первостатейные купцы должны были платить с домашних бань по 3 рубля, простые дворяне, купцы и всякие разночинцы – по 1 рублю, крестьяне по 15 копеек. Был принцип – или плати, или не мойся.

 В 1862 году впервые были изданы правила составления сметы по росписи, улучшен контроль и на каждый год министерством финансов стал составляться проект росписи. Этот проект рассматривался и уточнялся в государственном совете и окончательно утверждался императором. В это же время началась публикация бюджета.

В 1906 году были изданы правила о порядке рассмотрения государственной росписи доходов и расходов в России, а государственный бюджет принял окончательное оформление.[6]

**2 Технологии и способы составления годового бюджетирования**

**2.1 Цели и особенности технологии годового бюджетирования**

 Ключевым решением, которое необходимо принять перед разработкой системы годовых бюджетов, является степень подробности планируемых данных. Очень часто компании, впервые ступившие на путь бюджетирования, стремятся к максимальной детализации своих прогнозов с целью повышения точности планирования и обеспечения всех сотрудников подробным руководством к работе в будущем году. Такой бюджет подходит под расхожее выражение “первый блин комом”. При определении степени детализации будущей системы бюджетов нужно принимать во внимание следующие особенности.
 Во-первых, излишняя подробность приводит не к увеличению, а к снижению точности прогнозов. Например, бюджет продаж, составленный по группам продукции на основании статистики и анализа рынка, будет более точным, чем планирование продаж по товарным позициям. Потому что зачастую очень трудно определить емкость рынка и спрогнозировать его изменение для каждой позиции из ассортимента в несколько сотен или даже тысяч наименований, а динамика продаж предшествующих периодов часто является не показательной. Другим примером может служить прогноз затрат — нецелесообразно их детализировать до самого подробного уровня. Сумму затрат на канцелярские товары будет точнее прогнозировать одним значением, чем разделять данную статью на составляющие (т. е. закупку ручек, карандашей, скрепок и т. д.).

 Во-вторых, годовой бюджет не может служить руководством к действию, от которого нельзя отступать ни на шаг. В динамически меняющейся рыночной среде степень погрешности прогноза на год вперед достаточно высока, особенно для стран с развивающейся экономикой. Бюджет компании на год определяет направление и наиболее вероятный путь ее развития с возможными отклонениями в допустимых пределах. Помимо перечисленных недостатков излишней детализации, разработка системы годовых бюджетов требует значительных затрат трудовых и материальных ресурсов. При этом возможный эффект от разработки такой системы может не окупить затраченные на нее средства.[3]

 Однако не следует пускаться в другую крайность: излишнее упрощение и агрегирование системы. Прогноз, состоящий из нескольких цифр по компании в целом, не может служить инструментом управления и соответствовать задачам, поставленным перед годовым бюджетом.

 Необходимо помнить, что при внедрении системы годовых бюджетов решается только часть задач краткосрочного планирования. Задачи, для которых необходим подробный прогноз деятельности, решаются при помощи технологии месячного бюджетирования, что будет рассмотрено автором в следующем номере журнала.

 Другой важной особенностью годового бюджета является системность планирования деятельности компании. Во-первых, годовой бюджет должен вписываться в систему долгосрочного планирования и стратегического управления компанией. Во-вторых, бюджет должен охватывать все сферы деятельности и подразделения компании как основные, так и вспомогательные. В третьих, система должна содержать как операционные, так и финансовые бюджеты, в которых необходимо отдельно планировать момент возникновения затрат или факт отгрузки и оплату (приход) денег.
Формулируя целеположение годового бюджетирования более лаконично, можно утверждать, что разработка годового бюджета преследует две основные цели:

* стратегическую — установить целевые показатели развития предприятия за год (например, в виде суммарной годовой прибыли или показателя EVA), чтобы собственник мог планировать, как распорядиться заработанной предприятием прибылью;
* тактическую — заранее (еще до начала планового периода) предусмотреть возможный дефицит денег, чтобы найти источник дополнительного финансирования либо направление инвестирования временно свободных денежных средств.[2]

**2.2 Способы составления годового бюджета**

 В общем случае рекомендуются два способа составления бюджетов: фиксированный по времени, или статический, и плавающий. Для фиксированных по времени бюджетов в качестве планового периода принимается один календарный или финансовый год. В первом случае период планирования начинается 1 января и заканчивается 31 декабря, во втором случае — это также полный год, который может начаться другой датой, но окончиться через 365 (366) дней. В плавающем бюджете планируется не год, а 12 ближайших месяцев. Планирование начинается с ближайшего наступающего месяца и заканчивается ровно через год, т. е. фирма формирует собственные бюджеты по истечении каждого месяца, передвигая плановый период на месяц вперед. Значительный опыт в разработке систем бюджетирования на различных предприятиях, позволяет утверждать, что плавающее планирование работы компании приводит к дополнительным затратам ресурсов (поскольку каждый месяц необходимо проводить соответствующий анализ деятельности компании). Кроме того, точность плавающего бюджета ниже, чем у фиксированного, поскольку фиксированный бюджет составляется основательно один раз в год, а плавающий — каждый месяц, но менее тщательно (у персонала компании просто нет возможности ежемесячно тратить значительную часть времени на составление прогнозов).[7] Кроме того, плавающий бюджет можно сравнить с кораблем, который постоянно меняет курс и место прибытия. Корректируя каждый месяц план деятельности, можно потерять связь бюджета со стратегическими целями компании. Намного проще и, следовательно, рациональнее, реализовать систему бюджетирования, которая включает в себя фиксированный годовой бюджет, методику корректировки годовых планов (например, ежеквартально) и месячный бюджет для уточнения и детализации годового плана. Данная позиция не делает компанию менее гибкой, чем в случае с использованием плавающего бюджета. Просто, удельный вес важности планирования переносится на месячное бюджетирование, оставляя годовому бюджету роль ориентира деятельности.[11]

**2.3 Классическая схема годового бюджетирования**

 Классическая система годовых бюджетов имеет следующие особенности:

* бюджеты составляются на год с разбивкой по месяцам;
* для каждого центра прибыли составляются отдельные бюджеты, которые впоследствии консолидируются в сводный бюджет по компании;
* планирование затрат может осуществляться по отделам и службам (как внутри центра прибыли, так и по компании в целом), если ставится задача контролировать затраты каждого отдела либо в целом по подразделениям;
* затраты планируются только по значимым статьям, все небольшие статьи группируются и планируются одной суммой, при планировании затраты разделяются на переменные и постоянные;
* продажи планируются по группам продукции либо по топ-позициям (позиции, доля продаж которых составляет 80% общих продаж по компании)
* ассортиментные позиции, объем продаж по которым незначителен, сворачиваются в группу “прочие”;
* перечень групп или топ-позиций не должен быть большим, чтобы система была гибкой к изменениям;
* разрабатывается единый формат бюджетных таблиц для всех центров ответственности.[4]

Общая схема формирования годового бюджета представлена на рисунке.

**Рисунок. Блок-схема процесса годового бюджетирования**

 Данная блок-схема не является универсальной, она просто описывает логическую последовательность процесса годового бюджетирования. В зависимости от специфики работы компании перечень бюджетов и связи между ними могут изменяться.

 Следует отметить, что если компания разрабатывает систему бюджетов по центрам ответственности, для каждого центра должен быть составлен свой бюджет или система бюджетов в соответствии с архитектурой бюджетной системы, описанной автором в предыдущем номере. Консолидация бюджетов отдельных центров ответственности в сводный бюджет может производиться:

* либо на уровне финансовых бюджетов, если компания разделена на ЦФО, каждый из которых составляет свою систему операционных и финансовых бюджетов;
* либо на уровне операционных и финансовых бюджетов, если часть или все подразделения компании являются центрами затрат и центрами доходов, для которых составляются только операционные бюджеты. [5;14]

**3 Подходы и целевые показатели годового бюджетирования**

**3.1 Подходы к бюджетированию**

 Существует два подхода к составлению бюджетов: приростное бюджетирование и бюджетирование “с нуля”.

 Приростное бюджетирование — составление бюджетов на основе фактических результатов, достигнутых в предыдущем периоде. При таком подходе фактические показатели предыдущего периода корректируются с учетом маркетинговой стратегии, налоговой политики государства и других факторов. Преимуществом данного метода является его простота, поскольку он не требует значительных затрат на расчеты. Но данный метод имеет и существенный недостаток, т. к. в процессе бюджетирования не анализируется эффективность затрат, а достигнутые результаты автоматически переносятся на следующий период.

 Бюджетирование “с нуля” — метод планирования, при котором менеджеры каждый раз должны обосновывать показатели бюджета, словно деятельность осуществляется впервые. Этот метод требует от каждого бюджетного центра детального анализа деятельности для выявления неэффективных операций и выбора наиболее выгодных направлений использования ресурсов. В отличие от приростного бюджетирования, он дает возможность выявить проблемы и решить их на стадии планирования. В то же время данный метод — наиболее дорогой подход, поскольку требует значительных затрат времени и средств.

 По мнению автора, целесообразно совмещать оба подхода — планировать на основании данных предшествующих периодов с учетом изменяющейся внешней и внутренней среды, и проводить анализ деятельности и возможности изменения существующего положения, обосновывая значительные изменения затрат и продаж по сравнению с фактическими результатами.[8]

**3.2 Целевые показатели годового бюджетирования**

 Ключевым элементом при составлении годового бюджета каждого центра ответственности является выбор целевых показателей (KPI), которые необходимо достичь в будущем году, а также целевых нормативов и лимитов, которых необходимо придерживаться. В таблице приведен пример таких показателей. Подчеркнем, что состав и уровень (количественное значение) этих показателей устанавливаются при выработке стратегии развития компании при разработке сбалансированной системы показателей предприятия.

**Таблица. Показатели, нормативы и лимиты для годового бюджета по центрам ответственности (пример).**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Итоговые показатели**  | **Целевые нормативы**  | **Лимиты**  |
| **ЦФО**  |
| Экономическая добавленная стоимость ( EVA ).Суммарная годовая прибыль.Показатели рентабельности ( ROA , ROE )  | Норма маржинальной и операционной прибыли продукции  | Уровень накладных расходов.Максимальный объем заемных средств  |
| **Центр прибыли**  |
| Суммарная годовая прибыль (с разбивкой по периодам).Прибыльность продаж (по периодам)  | Норма маржинальной и операционной прибыли по видам продукции.Длительность финансового цикла  | Уровень накладных расходов.Максимальный объем заемных средств  |
| **Центр дохода**  |
| Объем выручки за год с разбивкой по периодам  | Показатели экономии затрат  | Уровень накладных расходов  |
| **Центр затрат**  |
| —  | Расходные коэффициенты прямых материалов и энергии.Показатели экономии затрат  | Уровень накладных расходов  |

 Технология составления годового бюджета, характеристика и взаимосвязи между отдельными бюджетами будет описана для некоторого обобщенного предприятия, представляющего один центр прибыли. Планирование по центрам ответственности (ЦО) происходит по такой же схеме. Для консолидации бюджетов ЦО в сводный бюджет необходимо просто просуммировать статьи операционных и финансовых бюджетов и вычесть суммы внутренних перемещений (для этого в бюджетах каждого ЦО необходимо добавлять строки/столбцы “в том числе внутренние перемещения”).[9;13]

 Подчеркнем одну важную особенность составления бюджета, имеющую отношение к НДС. Дело в том, что в годовом бюджете одна часть бюджетов (например, бюджет продаж или себестоимость) составляется на базисе начислений, и служит для формирования отчета о прибыли. Для таких бюджетов все расчетные статьи планируются без НДС. Другая часть бюджетов составляется на кассовом базисе (например, бюджет оплаты поставщикам за сырье). Статьи этих бюджетов планируются с НДС, поскольку это соответствует фактическому денежному потоку. Помимо такого отражения НДС в отдельных бюджетах, дополнительно составляется отдельный бюджет НДС, который устанавливает плановое значение налога на добавленную стоимость, ежемесячно начисляемого и выплачиваемого предприятием.

 Вследствие ограниченного объема публикации в рассматриваемом примере не приводятся таблицы отдельных бюджетов. Пример технологии бюджетирования с количественным описанием отдельных бюджетов и их электронным воспроизведением можно найти в книге автора “Практическая энциклопедия финансового менеджмента”, которая планируется к изданию в начале следующего года.[4]

 **Шаг 1. Составление начального баланса.** Баланс составляется для определения состояния компании на начало бюджетного года. Поскольку процесс планирования начинается за несколько месяцев до начала следующего года, начальный баланс тоже будет прогнозным. Основные статьи баланса рассчитываются на основании фактического баланса на последнюю дату и бюджета на текущий год. Если бюджет на текущий год отсутствует, сотрудники компании должны составить агрегированный прогноз основных параметров (продажи, затраты, оплаты — буквально несколько цифр по компании в целом) на последний месяц(ы) текущего года, на основании которых определяются значения основных статей начального баланса. При этом некоторые статьи могут планироваться исходя из операционных бюджетов на будущий год (например, остатки ТМС рассчитываются на основании планируемого объема продаж и потребления материалов).

 **Шаг 2. Составление бюджета продаж и графика прихода денег.** Бюджет продаж — это операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, ценах и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Роль этого бюджета настолько велика, что приводит к необходимости создания отдельного подразделения со своей инфраструктурой, качественно и постоянно занимающегося изучением рынка, анализом портфеля продукции и т. д. Как правило, это отдел маркетинга. Качество составления бюджета продаж непосредственным образом влияет на процесс бюджетирования и успешную работу компании.

 При составлении бюджета продаж нужно ответить на следующие вопросы:

* планируемый ассортимент продукции;
* в каких объемах продукция будет реализована для продажи с разбивкой на определенные промежутки времени;
* какую установить цену продукции;
* какой процент продаж будет оплачен в текущем месяце, в следующем месяце, стоит ли планировать безнадежную задолженность.

 Важным вопросом является определение ассортимента для бюджетирования. Если компания имеет широкую номенклатуру выпускаемой продукции, целесообразно планировать объем продаж по группам или по топ-позициям. Если выбирается первый вариант, ассортимент необходимо сгруппировать по определенным признакам (поставщик, если бюджет составляется для торговой компании, назначение продукта и т. п.), при этом группы с незначительной долей в общих продажах можно свести в группу — “прочие”. Если разработанная группировка раньше не применялась, но идеально подходит для бюджетирования, необходимо откорректировать учетную программу, чтобы можно было контролировать исполнение бюджета.

 При планировании продаж по топ-позициям необходимо рассчитать долю продаж каждой позиции в общих продажах по компании и определить перечень значимых позиций. Обычно анализ ассортимента подчиняется правилу Парето: 80% объема продаж приносят 20% количества позиций (в торговых компаниях с ассортиментом продукции в несколько тысяч данное соотношение может достигать отметки 90/10). Необходимо следить, чтобы перечень топ-позиций не был слишком большим (например, не больше ста видов продукции), иначе процесс планирования усложнится, а система может стать безнадежно громоздкой. Все прочие позиции, не попавшие в топ-список, группируются в “прочие” и планируются одной суммой за месяц.
 На объем реализации продукции влияют следующие факторы:

* макроэкономические показатели текущего и перспективного состояния страны (средний уровень заработной платы, темп роста производства продукции по отраслям, уровень безработицы и т. д.);
* долгосрочные тенденции продаж для различных товаров;
* ценовая политика, качество продукции, сервис обслуживания;
* конкуренция;
* сезонные колебания;
* объем продаж предшествующих периодов;
* производственные мощности предприятия;
* относительная прибыльность продукции;
* масштаб рекламной кампании.

 Вопросы о стратегии и тактике установления цен на продукцию широко освещены в специализированной литературе и периодических изданиях. Выбор наиболее приемлемого из возможных вариантов осуществляется на основе анализа рынка, целей и состояния компании.

 Обычно маркетинговый отдел совместно с отделом сбыта при составлении бюджета продаж вначале определяют примерный суммарный объем продаж за год, а потом распределяют его по месяцам. Распределить планируемую сумму продаж по месяцам можно двумя способами: рассчитать объем продаж для каждого месяца отдельно или использовать коэффициенты (или индексы) сезонности реализации продукции. Коэффициенты сезонности рассчитываются как доля объема продаж каждого месяца в суммарных продажах за год, либо как отношение объема продаж за определенный месяц к среднемесячным продажам за год. Можно также использовать месячный индекс сезонности, рассчитываемый как отношение продаж текущего месяца к продажам предыдущего.
 Для годового бюджетирования наиболее удобным является использование коэффициента сезонности, т. е. доли продаж каждого месяца в суммарной реализации за год, поскольку легче спланировать объем продаж суммарно за год, чем прогнозировать продажи конкретного месяца или среднемесячный объем. Во-первых, общая сумма за год легче для восприятия и сравнения, во-вторых, ее легче сопоставить с долгосрочными планами и целевыми показателями компании.

 Для определения коэффициента сезонности по месяцам необходимо собрать данные о фактических продажах предыдущих периодов. В идеале, для более точного определения коэффициентов, необходимо проанализировать статистику 2–3 предыдущих лет по каждому виду продукции, для которого составляется бюджет продаж (поскольку сезонность продаж разных продуктов может быть разная, использование общего коэффициента по компании может исказить прогноз). При этом сезонность лучше оценивать исходя из продаж в натуральном выражении, чтобы исключить влияние изменения цен.
Бюджет продаж в денежном выражении определяется исходя из прогноза объема продаж в натуральном выражении и планируемых цен. Для определения цен в бюджетном году необходимо проанализировать динамику цен в текущем периоде и скорректировать ее на индекс инфляции и возможное изменение ситуации на рынке. Для того чтобы определить сезонность колебания цен, необходимо брать период для анализа, составляющий как минимум 12 месяцев.
 После определения планируемой суммы продаж необходимо рассчитать планируемые поступления денежных средств. График прихода денег может быть составлен двумя способами. Первый, самый простой, используется в компаниях, которые определяют для своих клиентов фиксированное количество дней отсрочки платежа или предоплаты и имеет высокую платежную дисциплину. В этом случае сумма выручки просто сдвигается на величину отсрочки платежа. Например, если бы компания в рассматриваемом примере давала своим клиентам 15 дней отсрочки, сумма прихода денег от продаж в январе составляла бы 50% (т. е. 15 дней/30 дней) или 540 705 руб. в январе и 50% в феврале.

 Если же компания четко не регламентирует величину отсрочки платежа, для определения прогнозной суммы прихода необходимо проанализировать величину дебиторской задолженности и предоплаты по срокам давности и определить процентное соотношение оплаты клиентами за товар в предшествующих, текущем и последующих месяцах. Как и при анализе продаж и цен, при анализе дебиторской задолженности и предоплаты необходимо учитывать сезонность (т. е. период для анализа должен составлять не менее 12 месяцев, для каждого из которых необходимо определить процентное соотношение прихода денег).

 **Шаг 3. Составление бюджета производства.** Бюджет производства — это производственная программа, которая определяет запланированные номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде (в натуральных показателях).
Бюджет производства опирается на бюджет продаж, учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов, а также величину внешних закупок. Для расчета объема товаров, которые должны быть произведены, используется следующая универсальная формула:

Сложным моментом является определение оптимального запаса продукции на конец периода. С одной стороны большой запас продукции поможет отреагировать на непредвиденные скачки спроса и перебои с поставкой сырья, с другой же,— деньги, вложенные в запасы, не приносят дохода.
Как правило, запас готовой продукции на конец периода выражают в процентах относительно продаж следующего периода. Эта величина должна учитывать погрешность прогноза объема продаж и историю отношений с покупателями.
 **Шаг 4. Составление бюджета прямых затрат на материалы.** Бюджет прямых затрат на материалы — это количественное выражение планов относительно прямых затрат компании на использование и приобретение основных видов сырья и материалов. Механизм составления широко применяется отечественными предприятиями, но качество составления оставляет желать лучшего (завышение расходных коэффициентов и т. д.).

 Методика составления данного бюджета исходит из следующего:

* все затраты подразделяются на прямые и косвенные;
* прямые затраты на сырье и материалы — это стоимостное выражение сырья и материалов, которые непосредственно переходят в конечный продукт;
* бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе бюджета производства и нормативов расхода сырья и материалов на единицу произведенной продукции;
* нормативы расхода устанавливаются в натуральном или стоимостном выражении;
* объем закупок сырья и материалов рассчитывается как объем использования за период плюс запасы на конец периода и минус запасы на его начало;
* бюджет оплаты затрат на прямые материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за материалы.

 В зависимости от специфики производства продукции в компании планирование потребления материалов может осуществляться как одной суммой по каждому виду продукции (т. е. общая сумма прямых материалов в денежном выражении), так и по наименованиям основных видов сырья и материалов (например, планирование потребления молока, закваски и стабилизатора для производства сметаны). Для того чтобы составить бюджет прямых материалов вторым способом, необходимо сформировать матрицу расходных коэффициентов, в которой будут содержаться нормативы потребления каждого вида сырья (в натуральном выражении) для производства единицы продукции, а также спланировать цены на сырье и материалы (таблицы 1 и 2).

**Табл. 1. Нормативы потребления сырья для производства ассортимента продукции**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ресурс**  | Продукт 1  | Продукт 2  | Продукт 3  | . . .  | Продукт N  |
| 1  | C 11  | C 12  | C 13  |    | C 1N  |
| 2  | C 21  | C 22  | C 23  |    | C 2N  |
| . . .  |    |    |    |    |    |
| M  | C M1  | C M2  | C M3  |    | C MN  |

**Табл. 2. Прогнозные цены на ресурсы**

|  |  |
| --- | --- |
| Ресурс  | Цена  |
| 1  | р 1  |
| 2  | Р 2  |
| 3  | p 3  |
| …  | …  |
| М  | p N  |

 Необходимо помнить о принципе разумной необходимости, согласно которому излишнее усложнение бюджета ведет к снижению его гибкости и точности. Например, если для производства продукции необходимо потребить 50 различных видов сырья и материалов, планирование по всем видам сырья не имеет смысла. Необходимо определить несколько наиболее существенных позиций, а остальные сгруппировать в “прочие” и планировать одним значением в денежном выражении.

 Для определения суммы закупки материалов необходимо спланировать остатки на начало и конец периода. Начальные остатки определены в балансе на начало года, а конечные рассчитываются на основании процента от объема потребления следующего месяца. Например, можно принять, что процент остатка материалов составляет 15% от потребностей будущего месяца по всем видам продукции.

 График платежей за материалы строится на основании рассчитанной ранее суммы закупок и планируемых коэффициентов оплаты за материалы. Коэффициенты оплаты определяются на основании заключенных с поставщиками договоров или, в случае их отсутствия, по описанному ранее механизму планирования поступления денег. Ситуация является аналогичной, так как принципы планирования оплаты совпадают с принципами планирования поступления денег. Например, может оказаться, что коэффициенты оплаты составляют:

* в первом и четвертом кварталах — 90% в месяц закупки и 10% в следующий месяц;
* во втором и третьем кварталах — 80% в месяц закупки и 20% в следующий месяц. Следует отметить, что сумма закупок в бюджете потребления материалов планируется без НДС, а сумма оплаты в графике платежей — с НДС. Для того чтобы рассчитать сумму закупок с НДС, необходимо значение без НДС умножить на (1 + ставка НДС, %).

 Если бюджет прямых затрат на материалы планируется по видам сырья, которое поставляют разные поставщики, и условия работы с каждым из них различные, необходимо по каждому поставщику составлять отдельный график платежей.[10]

 **Шаг 5. Составление бюджета прямых затрат на оплату труда.** Бюджет прямых затрат на оплату труда — это количественное выражение планов затрат компании на оплату труда основного производственного персонала. При подготовке бюджета прямых затрат на оплату труда учитывают следующие факторы:

* составление бюджета отталкивается от бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала;
* необходимость выделения фиксированной и сдельной части оплаты труда.

 Если на предприятии накопилась задолженность по оплате труда или же есть предпосылки, что оно не сможет выплачивать заработную плату в установленные сроки, то к бюджету прямых затрат на оплату труда дополнительно составляется график погашения задолженности по зарплате. Этот график составляется по тому же принципу, что и график оплаты платежей за сырье и материалы.
 **Шаг 6. Составление бюджета потребления энергоресурсов.** Бюджет потребления энергоресурсов — это количественное выражение планов затрат компании на энергоресурсы. Данный бюджет целесообразно составлять только для компаний, у которых затраты на энергоресурсы составляют значительную долю в себестоимости произведенной продукции. Потребление энергоресурсов рассчитывается на основании планируемого объема производства и нормативов расхода энергоресурсов на единицу продукции.

 **Шаг 7. Составление бюджета производственных накладных расходов.** Бюджет производственных накладных затрат — это количественное выражение планов всех затрат компании, связанных с производством продукции за исключением прямых затрат на материалы и оплату труда.
Производственные накладные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть (амортизация, текущий ремонт и т. д.) планируется в зависимости от реальных потребностей производства с использованием данных прошлых периодов, а переменная часть использует подход, основанный на нормативах. Под нормативом понимается сумма затрат на единицу базового показателя. Для оценки нормативов затрат используют различные базовые показатели. Расчет нормативов производится на основе данных предшествующих периодов с возможными корректировками на инфляцию и некоторые конъюнктурные факторы.

 При планировании оплаты накладных затрат из общей суммы затрат вычитается амортизация, поскольку она является не денежной статьей расходов. Сумма НДС к возмещению по накладным затратам планируется отдельно от суммы затрат, поскольку при расчете себестоимости НДС учитываться не должен, а при планировании оплат его уже необходимо учитывать.
 **Шаг 8. Составление бюджета себестоимости реализованной продукции.** Данный бюджет является расчетным и необходим для определения планируемой производственной себестоимости произведенной и реализованной продукции, а также остатков на конец периода. Бюджет себестоимости формируется на основании бюджетов производства, потребления материалов, оплаты труда, потребления энергоресурсов и производственных накладных затрат.
Механизм расчета себестоимости реализованной продукции и запасов следующий:

1. рассчитывается себестоимость произведенной за месяц продукции;
2. определяется себестоимость единицы произведенной продукции;
3. рассчитывается себестоимость реализованной продукции по формуле:

1. рассчитывается себестоимость остатков на конец месяца как произведение запасов в натуральном выражении на себестоимость единицы произведенной продукции.

 **Шаг 9. Составление бюджета затрат на реализацию и управление.** Бюджет управленческих и сбытовых расходов — это плановый документ, в котором приведены расходы на мероприятия, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции (рисунок).

**Рисунок. Основные составляющие блоки бюджета административных и сбытовых**

 Административные затраты можно планировать по каждому отделу, чтобы контролировать расходы на каждом месте их возникновения, либо в целом по компании. Планировать затраты по компании в целом целесообразно, если сумма административных затрат имеет незначительную долю в общих затратах компании, а также, если возможности определения затрат каждого отдела ограничены учетной системой. Бюджет коммерческих затрат целесообразно составлять одновременно с бюджетом продаж, хотя в блок-схеме из предыдущего материала он находится ближе к финансовым бюджетам. Во-первых, бюджет коммерческих расходов непосредственно связан с бюджетом продаж; во-вторых, коммерческие расходы планируются теми же подразделениями.

 Чтобы отдел маркетинга качественно выполнил свою работу по составлению бюджета продаж и коммерческих расходов, необходимо учитывать следующее:

* расчет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж;
* не следует ожидать повышения объема продаж, одновременно планируя снижение финансирования мероприятий по стимулированию сбыта;
* большинство затрат на сбыт планируется в процентном отношении к объему реализации — величина этого отношения зависит от стадии жизненного цикла товара;
* коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям в зависимости от сегментации рынка;
* значительную часть затрат на сбыт составляют затраты на продвижение товара — это определяет приоритеты в управлении коммерческими расходами;
* в бюджет коммерческих расходов включают расходы по хранению, страхованию и складированию продукции.

 Бюджет научно-исследовательских работ включает в себя затраты отдела НИОКР по разработке новых и совершенствованию существующих продуктов.
 Большинство управленческих и сбытовых расходов носят постоянный характер. Переменная часть планируется с помощью норматива, в котором роль базового показателя, как правило, играет объем проданных товаров (в натуральном или денежном выражении).

 В данном бюджете, как и в бюджетах потребления материалов и производственных затрат, отдельно планируется сумма начисленных затрат без НДС для занесения в отчет о прибыли и оплата с НДС за вычетом амортизации для занесения в бюджет движения денежных средств.

 Составив описанные ранее операционные бюджеты, можно приступать к процессу формирования финансовых бюджетов, который начинается с составления прогнозного отчета о прибылях и убытках компании.
 **Шаг 10. Составление прогнозного отчета о прибылях и убытках.** Прогнозный отчет о прибылях и убытках — это форма финансовой отчетности, составленная до начала планового периода, которая отражает результаты планируемой деятельности. Прогнозный отчет составляется для того, чтобы определить и учесть выплату налога на прибыль в оттоке денег в бюджете денежных средств. Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется на основе данных, содержащихся в бюджетах продаж, себестоимости реализованной продукции и текущих расходов. При этом добавляется информация о прочих прибылях, прочих расходах и величине налога на прибыль.
Плановый отчет о прибылях и убытках содержит в сжатой форме прогноз всех прибыльных операций предприятия и, тем самым, позволяет менеджерам проследить влияние индивидуальных смет на годовую смету прибылей. Если сметная чистая прибыль несоотносимо мала по сравнению с объемом продаж или собственным капиталом, необходимы дополнительный анализ всех составляющих сметы и ее пересмотр.

 **Шаг 11. Составление бюджета НДС.** Бюджет НДС — это плановый документ, в который сводятся все суммы НДС к уплате и возмещению из операционных бюджетов и определяется сальдо по платежам этого налога.
НДС к уплате включает в себя сумму НДС в составе реализованной продукции и рассчитывается как произведение планируемой суммарной выручки из бюджета продаж на ставку НДС (20%). НДС к возмещению” состоит из:

* НДС по закупке материалов, рассчитываемого в бюджете потребления прямых материалов (ставка НДС умноженная на сумму закупки сырья и материалов);
* НДС по энергоресурсам, рассчитываемого в бюджете затрат на энергоресурсы;
* НДС по производственным накладным затратам и затратам на сбыт и управление, которые рассчитываются в бюджетах производственных накладных затрат и административных затрат соответственно.

 Сальдо по платежам НДС рассчитывается как разница между НДС к уплате и возмещению. Если сальдо положительное — компания должна государству, если отрицательное — государство компании.

 **Шаг 12. Составление бюджета движения денежных средств.** Бюджет денежных средств — это плановый документ, отражающий будущие платежи и поступление денег. Приход классифицируется по источнику поступления средств, а расход — по направлениям использования. Ожидаемое сальдо денежных средств на конец периода сравнивается с минимальной суммой денежных средств, которая должна постоянно поддерживаться (размеры минимальной суммы определяются менеджерами предприятия). Разность представляет собой либо неизрасходованный излишек денег, либо недостаток денежных средств.

 Минимальная денежная сумма представляет собой своего рода буфер, позволяющий спасти положение при ошибках в управлении движением наличных средств и в случае непредвиденных обстоятельств. Такая минимальная сумма не является фиксированной. Как правило, в течение периодов высокой деловой активности она несколько превышает значение во время спада. Кроме того, для повышения эффективности управления денежными средствами значительная часть указанной суммы может находиться на депозитных счетах. Бюджет денежных средств составляют отдельно по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой. Такое разделение очень удобно и наглядно представляет денежные потоки.

 Данные по бюджету продаж, различным бюджетам производственных и текущих расходов, а также по бюджету капитальных затрат отражаются в бюджете денежных средств. Во внимание также должны быть приняты выплаты дивидендов, планы финансирования за счет собственных средств или долгосрочных кредитов, а также другие проекты, требующие денежных расходов.
 В табл. 3 представлен пример бюджета движения денежных средств в несколько упрощенном варианте — он не разбивается по видам деятельности, поскольку компания планирует только операционную деятельность.

**Табл. 3. Бюджет движения денежных средств, руб.**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Месяцы**  |
| **Наименование**  | **01**  | **02**  | **03**  | **04**  | **05**  | **06**  | **07**  | **08**  | **09**  | **10**  | **11**  | **12**  | **За год**  |
| Денежные средства на начало  | 50 000  | -209 994  | 226 830  | 500 597  | 756 807  | 1 017 963  | 1 283 377  | 1 424 842  | 1 446 778  | 1 434 376  | 1 376 686  | 1 338 837  | 50 000  |
| Поступление денежных средств от потребителей  | 877 288  | 1 413 432  | 1 185 384  | 1 061 438  | 1 074 323  | 1 069 556  | 824 072  | 592 068  | 631 050  | 767 988  | 910 543  | 1 099 551  | 11 506 692  |
| Денежные средства в распоряжении | **927 288**  | **1 203 438**  | **1 412 215**  | **1 562 034**  | **1 831 130**  | **2 087 518**  | **2 107 449**  | **2 016 910**  | **2 077 828**  | **2 202 364**  | **2 287 229**  | **2 438 387**  | **11 556 692**  |
| Расходование денежных средств:  |  |
| на основные материалы  | 808 094  | 633 107  | 567 073  | 482 043  | 486 389  | 438 961  | 319 624  | 314 264  | 381 404  | 556 321  | 652 518  | 824 711  | 6 464 508  |  |
| на энергоресурсы  | 30 475  | 26 940  | 24 709  | 26 430  | 27 369  | 26 545  | 17 734  | 18 367  | 20 562  | 26 050  | 28 612  | 33 331  | 307 125  |  |
| на оплату труда основного персонала  | 15 000  | 19 373  | 16 719  | 15 071  | 16 496  | 17 759  | 18 534  | 11 349  | 11 828  | 12 766  | 15 949  | 17 193  | 188 037  |  |
| производственные накладные затраты  | 114 851  | 110 315  | 107 226  | 109 749  | 111 738  | 112 471  | 99 307  | 100 277  | 102 541  | 108 966  | 111 624  | 117 121  | 1 306 187  |  |
| затраты на сбыт и управление  | 88 862  | 88 730  | 88 634  | 88 708  | 88 766  | 88 806  | 88 418  | 88 441  | 88 495  | 88 683  | 88 753  | 88 940  | 1 064 236  |  |
| уплачено сальдо по НДС  | 50 000  | 66 399  | 71 994  | 59 485  | 60 523  | 76 947  | 88 698  | 37 433  | 37 961  | 32 892  | 44 419  | 39 654  | 666 405  |  |
| налог на прибыль  | 30 000  | 31 743  | 35 261  | 23 742  | 21 885  | 42 651  | 50 293  | 0  | 663  | 0  | 6 519  | 6 683  | 249 441  |  |
| покупка оборудования  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |  |
| Всего  | **1 137 281**  | **976 608**  | **911 618**  | **805 228**  | **813 167**  | **804 141**  | **682 608**  | **570 132**  | **643 453**  | **825 678**  | **948 392**  | **1 127 634**  | **10 245 938**  |  |
| Избыток (дефицит) денежных средств | **-209 994** | **226 830** | **500 597** | **756 807** | **1 017 963** | **1 283 377** | **1 424 842** | **1 446 778** | **1 434 376** | **1 376 686** | **1 338 837** | **1 310 754** | **1 310 754** |  |

 Поступления и расходования денежных средств формируются на основании итоговых сумм операционных бюджетов (все суммы заносятся с НДС). Положительное сальдо по НДС учитывается в строке “уплачено сальдо по НДС” с учетом месячной отсрочки платежа (сумма начисляется в текущем месяце, а выплачивается в следующем), так же как оплата труда основного персонала и сумма налога на прибыль. Если сальдо по НДС в каком-либо месяце отрицательное, сумма возмещения в бюджет движения денежных средств не попадает (поскольку государство не выплачивает сумму НДС к возмещению, а ставит в счет будущих платежей), а учитывается в балансе в текущих активах. Оплата труда, налога на прибыль и НДС в первом бюджетном месяце определяется из начального баланса (сумма задолженности на начало месяца).

 Из табл. 3 видно, что вследствие значительной отсрочки платежа покупателям и маленькой суммы дебиторской задолженности на начало года, в первый месяц бюджетного года возникает нехватка денежных средств в размере 209 994 руб. Для компенсации нехватки денежных средств и обеспечения минимального остатка в размере 30 000 руб., необходимо предусмотреть получение краткосрочного кредита. После составления графика дополнительного финансирования необходимо пересчитать прогнозный отчет о прибыли, т. к. проценты по кредиту должны быть учтены при расчете чистой прибыли и определении суммы налога на прибыль. Чтобы учесть изменившуюся сумму налога на прибыль, получение и возврат кредита, а также сумму процентных платежей, необходимо пересчитать бюджет движения денежных средств (табл. 4).

**Табл. 4. Бюджет движения денежных средств (с учетом дополнительного финансирования)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование**  | **Месяцы**  | **За год**  |
| **01**  | **02**  | **03**  | **04**  | **05**  | **06**  | **07**  | **08**  | **09**  | **10**  | **11**  | **12**  |
| Денежные средства на начало  | 50 000  | 30 006  | **222 430**  | 497 297  | 753 507  | 1 014 663  | 1 280 077  | 1 421 542  | 1 443 478  | 1 431 076  | 1 373 386  | 1 335 537  | 50 000  |
| Поступление денежных средств от потребителей  | 877 288  | 1 413 432  | 1 185 384  | 1 061 438  | 1 074 323  | 1 069 556  | 824 072  | 592 068  | 631 050  | 767 988  | 910 543  | 1 099 551  | 11 506 692  |
| Денежные средства в распоряжении  | 927 288  | 1 443 438  | 1 407 815  | 1 558 734  | 1 827 830  | 2 084 218  | 2 104 149  | 2 013 610  | 2 074 528  | 2 199 064  | 2 283 929  | 2 435 087  | 11 556 692  |
| Расходование денежных средств:  |   |
| на основные материалы  | 808 094  | 633 107  | 567 073  | 482 043  | 486 389  | 438 961  | 319 624  | 314 264  | 381 404  | 556 321  | 652 518  | 824 711  | 6 464 508  |
| на энергоресурсы  | 30 475  | 26 940  | 24 709  | 26 430  | 27 369  | 26 545  | 17 734  | 18 367  | 20 562  | 26 050  | 28 612  | 33 331  | 307 125  |
| на оплату труда основного персонала  | 15 000  | 19 373  | 16 719  | 15 071  | 16 496  | 17 759  | 18 534  | 11 349  | 11 828  | 12 766  | 15 949  | 17 193  | 188 037  |
| производственные накладные затраты  | 114 851  | 110 315  | 107 226  | 109 749  | 111 738  | 112 471  | 99 307  | 100 277  | 102 541  | 108 966  | 111 624  | 117 121  | 1 306 187  |
| затраты на сбыт и управление  | 88 862  | 88 730  | 88 634  | 88 708  | 88 766  | 88 806  | 88 418  | 88 441  | 88 495  | 88 683  | 88 753  | 88 940  | 1 064 236  |
| уплачено сальдо по НДС  | 50 000  | 66 399  | 71 994  | 59 485  | 60 523  | 76 947  | 88 698  | 37 433  | 37 961  | 32 892  | 44 419  | 39 654  | 666 405  |
| налог на прибыль  | 30 000  | 31 743  | 34 161  | 23 742  | 21 885  | 42 651  | 50 293  | 0  | 663  | 0  | 6 519  | 6 683  | 248 341  |
| оплата процентов  | 0  | 4 400  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 4 400  |
| покупка оборудования  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| Всего  | 1 137 281  | 976 608  | 910 518  | 805 228  | 813 167  | 804 141  | 682 608  | 570 132  | 643 453  | 825 678  | 948 392  | 1 127 634  | 10 249 238  |
| Избыток (дефицит) денежных средств  | -209 994  | 466 830  | 497 297  | 753 507  | 1 014 663  | 1 280 077  | 1 421 542  | 1 443 478  | 1 431 076  | 1 373 386  | 1 335 537  | 1 307 454  | 1 307 454  |
| Поступление ссуды  | 240 000  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 240 000  |
| Погашение ссуды  | 0  | 240 000  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 240 000  |
| Денежные средства на конец периода  | 30 006  | 226 830  | 497 297  | 753 507  | 1 014 663  | 1 280 077  | 1 421 542  | 1 443 478  | 1 431 076  | 1 373 386  | 1 335 537  | 1 307 454  | 1 307 454  |

 Как видно, бюджет движения денег уже не имеет “кассового разрыва”, т. е. отрицательного сальдо денежного счета. Компания планирует сгенерировать достаточно большие деньги и финансовому директору необходимо решать, как их выгоднее инвестировать.

 **Шаг 13. Составление прогнозного баланса.** Прогнозный баланс — это форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода. Прогнозный баланс помогает вскрыть отдельные неблагоприятные финансовые проблемы, решением которых руководство заниматься не планировало (например, снижение ликвидности предприятия), и позволяет выполнять расчеты различных финансовых показателей. Наконец, прогнозный баланс служит в качестве контроля всех остальных бюджетов на предстоящий период. В действительности, если все бюджеты составлены методически правильно, баланс “должен сойтись”, т. е. сумма активов должна равняться сумме обязательств предприятия и его собственного капитала.

 Если в процессе бюджетирования будет получен положительный результат (т. е. как в рассмотренном примере, компания будет генерировать достаточное количество денег), то решение о достижении требуемой эффективности работы компании в будущем году еще не может быть принято. Утверждение бюджета может произойти только после сравнения планируемых результатов с фактическими данными предшествующих периодов и с долгосрочными планами компании. Если результаты деятельности в бюджетном году не устраивают руководство, необходимо вернуться к этапу формирования операционных бюджетов и определить, какие данные необходимо изменить, чтобы улучшить ситуацию. При этом необходимо подходить к изменению планируемых исходных данных комплексно, определяя мероприятия, которые будут способствовать выполнению плана (например, увеличить планируемый объем продаж и предусмотреть затраты на новую рекламную кампанию в бюджете административных и сбытовых затрат). Это позволяет найти решение проблемы до ее возникновения, и как следствие, приводит к повышению эффективности работы компании.

 После разработки базового варианта годового бюджета, необходимо провести анализ рисков. В результате этого определяется, что может помешать достижению запланированных результатов, и как снизить вероятность негативного развития ситуации.

**Заключение**

 Бюджетирование должно осуществляться по жесткой схеме, использовать расчеты многих количественных показателей.

 Планирование и моделирование дальнейшей деятельности, конечно же, носит несколько абстрактный характер из-за непредсказуемости ряда внешних факторов, но дает возможность учесть те изменения, которые не всегда очевидны на первый взгляд.

 В настоящее время бюджетирование является одной из основополагающих дисциплин, которые необходимо знать любому менеджеру. Процесс бюджетирования включает в себя ряд важных операций: планирование издержек, планирование производства, планирование сбыта и финансовое планирование (планирование прибыли). Бюджетирование позволяет предпринимателю так спланировать деятельность фирмы, чтобы обеспечить получение фирмой максимально возможной прибыли с минимальными затратами в условиях изменчивости состояния рынка. Конечно это связано с неизбежным финансовым риском, особенно в современных российских условиях, но правильно проведенное бюджетирование позволит свести риск к минимуму.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абрютина М.С. Экономический анализ торговой деятельности: Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2000. – 512 с.

2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 248 с.

3. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. - 4-е изд., доп. И перераб. – М.: Финансы и статистика, 2000. - 416 с.: ил.

4. Белолипецкий В.Г. Финансы фирмы: Курс лекций / Под ред. И.П. Мерзлякова. – М.: ИНФРА-М, 1999, - 298 с.

5. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.1.- К.: Ника-Центр, 1999.-592 с.

6. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учеб. Пособие / ВЗФЭИ. – М.: ЗАО Финстатинформ», 2000. – 359 с.

7. Веретенникова О.Б., Майданик В.И. Разработка финансовой стратегии предприятия. Методические указания. – Екатеринбург: Издательство Уральского государственного экономического университета, 1999. – 18 с.

8. Ирвин Д. Финансовый контроль: Пер. с англ./ под ред. И.И. Елисеевой. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.: ил.

9. Карлин Т.Р., Макмин А.Р. Анализ финансовых отчетов (на основе GAAP): Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 448 с.

10. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 512 с.: ил.

11. Кондратова И.Г. Основы управленческого учета. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 144с.: ил.

12. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент / Учебное пособие. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 1998. - 304 с.

13. www.info.minfin.ru

14. www.finansy.ru